

INTERJÚ

MENEDZSER IGAZGATÓK

Egyre gyakrabban találkozunk olyan igazgatókkal, akik ahelyett, hogy felelőseik és fenntartóik utasítására várnának, maguk veszik kezükbe iskoláik sorsának irányítását, és saját elképzeléseik szerint igazgatják azt. Az alábbi interjúkat ilyen igazgatókkal készítettük. Arra voltunk kíváncsiak, milyenek ezek az új típusú *menedzser* igazgatók.

Ezúttal nem adjuk közre lapunk kérdéseit, mert – jószerével nem is voltak. Beszélgető partnereink lendületének köszönhetően csak le kellett jegyezni monológjukat.

Gál Ferenc, a budapesti Tomori Pál Elemi és Általános Iskola igazgatója

1988-ban pályáztam meg ezt az igazgatói állást. Akkor 31 éves voltam. Elvégeztem a tanítóképzőt, a történelem szakot a tanárképzőn, és akkor jártam az egyetemre, történelem szakra. Akkor voltam másodéves. Azóta megvan három évem, de nincs államvizsgám. Ambícióm lenne rá, hogy befejezzem az egyetemet, mert ebből az iskolából gimnáziumot akarok csinálni, tehát önmagamot is kényszerítenem kell arra, hogy elvégezzem. Amikor igazgató lettem, azt gondoltam, hogy kényelmesen el fogom tudni végezni az egyetemet, sőt még a pedagógia szakot is; de ahogy belekezdtem az igazgatásba, jöttek a komolyabbnál komolyabb feladatok, amiket itt az iskolában még kellett oldani.

Amikor igazgatónak pályáztam, az iskola kiválasztásának az volt az alapelve, hogy ha lehet, ne legyen belső pályázó, ill. volt egy sajátos kritériumom is: Budára biztosan nem akartam menni. Ennek praktikus okai is voltak, mert Mátyásföldön lakom és nem akartam a hídakon átvergődni, meg nem is nagyon szeretnék olyan jellegű elit-iskolát igazgatni, mint pl. a budai Ady Endre. Én pesti vagyok, Csepelen születtem, Zuglóban laktam, és a XVI. kerületben jártam középiskolába. A Tomoriban volt egy idős igazgatónő, aki hét évig vezette az iskolát, s a pályázati ciklusa lejártakor nyugdíjba ment. Ő egy sok tekintetben elég rozoga iskolát vett át elődeitől. Az akkori művelődési osztály azzal küldte ide őt, hogy csináljon rendet, mert a Tomori mindig is egy lázongó, renitens, rendetlenkedő iskola volt. Én sajnos mindössze egyszer találkoztam vele, nem akart velem beszélni, teljesen elzárkózott. Azóta több iskolaünnepségre próbáltuk elhívni, de soha nem jött el. Számára ez az iskola véget ért, amikor elmént nyugdíjba. A helyzetét a legjobban az jellemzi, hogy amikor idejöttem igazgatónak, velem együtt 16 új tanár jött az akkor 52 fős testületbe. Ezzel



hatalmas életkori változás következett be. Azóta 29–31 év között van a pedagógusok átlag-életkora az iskolában. Korábban 40 fölött volt.

Hatodik éve vagyok igazgató. Azóta elég nagy mozgás volt a testületben. Jöttek-mentek az emberek évente vagy tízen. De most már, úgy néz ki, kialakulóban van egy mag. Tizen-tizenöten vagyunk, akik hatodik éve itt vagyunk stabilan. Ez már jó csapatnak tűnik. Természetesen nem mindenkit én küldtem el. Szelektálni ugyan szeretnék, de ez nagyon nehéz dolog, mert többek között azt is figyelembe kell venni, hogy milyen szakos a tanár, és ha az hiányszak, akkor tízszer meggondolja az ember, hogy elküldje-e. Eddig összesen 6–7 kollegát küldtem el, egyikük sem tudott beilleszkedni az iskola általam is elképzelt és megkövetelt rendjébe. Fegyelemmel senki nem ment el, a legtöbb eset úgy történt, hogy volt egy beszélgetés, aminek az volt a konklúziója, hogy ő is belátta, jobb, ha elmegy. Többségükkel emberi problémák is voltak, volt aki ivott, volt aki verekedett, volt aki nem akarta azt csinálni, ami az iskola rendjéhez szükséges lett volna, vagy amit a többiek elvártak. Persze ha valaki emberileg nem megfelelő vagy gyenge, akkor valószínűleg a tanításban is az.

A Tomori utca és környéke hagyományos szegény-környék. Valaha itt volt a *Tripolisz*. Most is szegény környéknek számít, mert ugyan épült itt az 50-es években egy új lakótelep, de ide többségükben azok költöztek, akik korábban is itt laktak. Közben ez a lakótelep is elöregedett. A környéken több olyan lépcsőház is van, ahol csak nyugdíjasok laknak. Épült egy másik lakótelep is később, de oda sem az elit költözött be. Évente felmérem, mennyi a gyerekek szellemi foglalkozású szüleinek aránya: 17 százalék.

Tökéletesen tisztában voltam azzal, hogy milyen környékre jövök. Arra gondoltam, hogy jó iskolát nemcsak kiemelkedően okos és gazdag gyerekekkel lehet csinálni, hanem átlagos, vagy az átlagos alatti gyerekekkel is. Úgy véltem, hogy igazi kísérletekre, új megoldásokra nem az elitnek, hanem pontosan a hátrányos helyzetűeknek van szükségük. Nemcsak az oktatás színvonalának emelését tartom fontosnak, hanem abban hiszek, hogy az is fontos, hogy a gyerek szeressen iskolába járni. Ez a mániám. Reggel ne azzal jöjjön be, hogy gyomorgörce van és reszket a feleléstől, hanem, hogy úgy érezze, az iskola jó hely, ahol barátok vannak, haverok, akikkel jó bulikat lehet csinálni, jókat lehet beszélgetni. Azt szeretném, ha a gyerek érzelmileg kötődne az iskolájához, mint egy közösséghez, és ha mellette még tanul is valamit, akkor az jó dolog. Irtózom attól, ha valaki azt mondja, hogy az iskolában csak a tanítási óra számít. Megpróbálok egy ezzel ellentétes szellemiséget ide „belopni”. Több-kevesebb sikerrel.

Például nagyon fontos dolognak tartottam, hogy legyen egy büfé, ahol ha akar, tud étkezni a gyerek. A diákönkormányzatot kezdettől partnerként kezeltem. Leülök velük, beszélgetek, ide az irodába nyugodtan bejöhetnek a gyerekek. Nincs zárt igazgatói iroda. Nem áll meg a gyerek a folyósón vigyázállásban, ha elmegyek mellette. Elfogadja, hogy én az igazgató vagyok, de hozzám mer szólni, sőt viccelődni is mer velem. Változtatást jelentett az is, hogy nem kötelező a köpeny. Ez sem ment könnyen annak idején. Diákönkormányzati ülésen merült fel ez a probléma, és akkor én azt mondtam a gyerekeknek, hogy gyűjtsenek aláírásokat, írja alá, aki nem akar köpenyt. Rá két napra a vállamtól a bokáimig érő listát kaptam, amit minden gyerek aláírt. Ezen kívül megpróbáltam mindenféle kérdőíves vizsgálatok segítségével érzékelni, a gyerekek hogy érzik magukat az iskolában, és ennek alapján javasoltam új megoldásokat, programokat. Az iskolának elég sok és szerteágazó szabadidős programja van a délutánokra: filmklub, színházcsoport, néptáncklub stb. Ezek korábban nem voltak. Aztán pl. padok vannak a folyósón, kerti padok. Ez nálunk hatalmas küzdelem eredménye volt. Teljesen üres folyósók voltak, itt a gyerek le nem ülhetett a szünetben: vagy állt, vagy rohangált. Most vannak kerti padok, leülhetnek, beszélgethetnek. Van klub és van büfé, ahol megszokhatják a kötetlen együttlétet. Kinyi-

tottuk a könyvtárat. Reggel nyolctól délután négyig bármikor bemehet oda a gyerek, óra alatt, szünetben. Korábban a könyvtár a tudományok szent helye volt, pontos és szűkre szabott nyitva tartási renddel. Most pl. minden osztályterem ajtaján van egy üvegablak. Ennek az a praktikus haszna, hogy nem nyit be a gyerek, vagy a felnőtt, ha keres valakit, előbb benéz. A kollégák ellenállását őrült nehéz volt legyőzni ebben az ügyben, de lassan megbarátkoztak vele. Most az osztálytermek átláthatók, ha végigmegegyek a folyósón, látom, hol, hogyan dolgoznak.

Ezek miatt a változások miatt nagyon sok konfliktusom volt a kollégákkal, és ez még ma is érezhető. Nem igaz az, hogy az idősebb pedagógus a maradi pedagógus. Azokkal van baj, akik az iskolát ma is a tudás „szent várának” tekintik, ahol csakis a tanítás a fontos. A fő konfliktus nem az öregek és a fiatalok, hanem a konzervatívok és a liberálisok között van. Ez persze nem egyértelmű vonal, mert szituációtól függően ki ide vagy oda állhat. A viták nagy része úgy oldódott meg, hogy akiknek ez nem tetszett, azok elmentek nyugdíjba vagy más iskolába. Megfelelő helyettest még mindig nem találtam, pedig nagyon kerestem. Úgy gondolom, hogy nekem nem az a dolgom, hogy mindennap itt üljek az iskolában reggel nyolctól délután négyig, hanem az, hogy az iskolát kifelé is menedzseljem. Ezért elég aktív társadalmi életet élek. Különböző helyeken nyüzsgölődök-mozgolódom. Ez azt jelenti, hogy a helyettesnek egy csomó fontos kérdésben döntenie kell. Az alsós helyettesem stabil, ötödik éve dolgozik mellettem. Ő megértette, hogy ha én az iskolát menedzselem, abból mindenkinek haszna lesz. Nem abból, ha én 120 órát meglátogatok évente. Minden alsós tudja, hogy ő Mártához tartozik, nála kell elintézni a problémákat. A megfelelő fősős helyettest még mindig keresem, a mostani egy évre vállalta ezt a funkciót. Ezen kívül van egy gazdasági vezetőm.

Mi voltunk a kerület első önállóan gazdálkodó általános iskolája. Amikor ezt a jogot megkaptuk 90-ben, akkor ez még nagy szó volt. Ezt szabályosan kiharcoltuk. Én mindig is önállóan gazdálkodó iskolát akartam vezetni, mert tudtam, hogy a szűk keretek ellenére egy önállóan gazdálkodó iskolának sokkal nagyobb a mozgástere, mintha a GAMESZ-szal működik. Az igazgatói értekezleteken másfél évig mindig azzal fejeztem be a hozzászólásomat, hogy a GAMESZ-t meg kell szüntetni. Aztán volt két konkrét ügy: szeptemberben a kollégák nem kapták meg a túlóraátalányukat, októberben meg a túlóradíj rosszul lett elszámolva. Emiatt kitört a népharag. Én a népharag élére álltam, és azt mondtam, hogy ha változást akartok, szavazzátok meg, hogy legyen önálló gazdálkodó az iskola. Megszavazták, és komoly küzdelmek árán megkaptuk.

Ez eddig olyan jól működött, hogy minden évben egymillió Ft körüli jutalmat sikerült kiosztani csak bérmegtakarításból. Ez azt jelenti, hogy mióta önálló gazdálkodók vagyunk, itt minden évben kétszer van jutalom, Pedagógusnapon és Karácsonykor. Ez nagy előny az itt dolgozóknak a többi iskolához képest. Ehhez persze az is kellett, hogy a béreket alacsonyan tartsam azzal, hogy ha egy idős kollega elment, fiatalot vettem fel helyette, és amíg lehetett, szerződéssel alkalmaztam. Ezt a régi rendelet szerint tartós bérmegtakarításnak lehetett tekinteni. Persze előbb-utóbb kineveztem őket.

Azzal is sok bért takarítottunk meg, hogy nem túlóraátalányt fizetünk, hanem csak a beírt és megtartott túlórákat fizetjük ki. Szóval megpróbáltunk racionálisan gazdálkodni. Most pl. nagyot emelkedett az átlagbér, mert 16 kollégám lett F-kategóriás. A kerület azt mondta, hogy minden igazgató tegyen a saját belátása szerint. Volt olyan iskola, ahol az igazgató nem mert kiadni méltányos F-et, csak a kötelezőket. Én azt mondtam, hogy szigorítsuk meg a ledolgozott évek számának határát, ne 6 év legyen, mint a törvényben, hanem 10 év és a jó munka. Így lettünk 16-an, velem együtt 17-en F-kategóriások. Amikor először láttak 30–40 ezres borítékokat a pedagógusok, most hitték csak el, hogy ez tényleg változás.



Megkaptuk hozzá a pénzt, információim szerint a XIII. kerület anyagilag jól áll. Sok területet értékesítettek, de az elmúlt négy év alatt jóformán nem épült lakás. Így aztán jelentős tartalékot gyűjtögettek össze, aminek a kamataiból finanszírozni tudják a működési költségeket.

Az iskolában megpróbálunk költségkímélőn és racionálisan gazdálkodni. Amikor valaki pénzt kér valamire, rangsort is kérünk tőle. Rangsorolja saját kéréseit. Olyankor az első három-négy dolgot megvesszük, az igények jelentős részét kielégítjük. Megpróbáljuk az önálló gazdálkodás előnyeit a legteljesebb mértékben kihasználni. Megpróbálunk nagykereskedelmi áron vásárolni, és megpróbálunk szabályos, de trükkökben gazdag üzleteket kötni. Pl. ha valaki bérbe akarja venni a tornatermet, de pénzsűkében van és szívesen adna helyette fénymásolópapírt, mi azt is elfogadjuk. Vagy pl. vettünk az iskolának egy Barkas típusú kis teherautót, a nagyobb beszerzéseket ezzel oldjuk meg, nem taxival.

Az iskola tavalyi költségvetése 36 millió Ft volt, az idei 50 körül lesz. A különbség a bérnövekedésből adódik. Az egész költségvetés kétharmada a bér és a vele járó költségek. Nagyon sok megy el erre, de a maradékot illetően elég nagy a mozgásterünk. Olyanokon tudunk spórolni, hogy pl. sikerült szülői közreműködéssel a villanyhálózatot kicserélni. Ez korszerűbb, energiatakarékos is. Vagy pl. egy évre előre megvesszük és kiadjuk a takarítószert. Hogy ezzel a takarítónő hogy gazdálkodik, az az ő dolga, de tudja, hogy december 31-ig nem kap újabb adagot. Egy darabig azt is kipróbáltuk, hogy a gyerekek maguk takarították az osztálytermeiket és ezért fizettünk nekik, de aztán az időhiány miatt nem lett sikeres ez az akció.

Az iskola leromlott állapotán nem lehetett igazán segíteni, de minden évben megcsináltattunk valamit a saját pénzünkből. Pl. a tanári szobákat parkettáztuk és lambériáztuk, új bútorokkal rendeztük be. Új termeket alakítottunk ki, pl. játéktérmet, nyelvi termeket, kémiaszertárat stb. Az önkormányzattól sikerült „kibulizni”, hogy az összes nyílászárót kicseréljék. Ez nagy költség volt, de a kibontott ajtókat-ablakokat eladtuk, azt is pénzzé tettük. Az iskola különböző helyiségeit bérbe adjuk. A pincében a volt lomtárat kiadtuk egy kötő kisiparosnak, a volt szénraktárban filmnyomó műhely működik, az iskola hátsó udvarán rendszeresen 10–15 autó parkol. Ez a gyerekeket és a tanítást nem zavarja, de havi 1700–2500 Ft-os bevételt jelent parkolóhelyenként. Ruhavásár is van, meg Plussz-tabletta vásár, a környék szövetkezetei rendszeresen itt tartják a közgyűléseiket stb.

Az ötletek és a szerződések tőlem származnak, a lebonyolítást a gazdasági vezetőm végzi. Pl. két éve volt megtakarított pénzünk, egymillió Ft körül. Éppen azon gondolkodtunk, hogyan lehetne átmenteni a következő évre, amikor találtam egy hirdetést, hogy aki készpénzzel fizet, az 386-os számítógépeket 80 ezer Ft-ért vásárolhat. Rá két napra elballagtam egy táska pénzzel, kifizettem, azóta két számítástechnikai szaktantermünk is van. Összekötöttük hálózattal, és azóta ezeket a termeket órarenden kívül óránként 2000 Ft-ért kiadjuk. Több Kft és Bt is tanfolyamokat tart nálunk, mégpedig olyanokat, ahol a hálózattá szervezés a lényeges, ahol meg lehet tanítani a gépek és használóik közötti kommunikációt. Ilyen tanterem nem nagyon van még a városban. Ezek a tanfolyamok a szünetek alatt is vannak, ezekből őriult sok pénzt szedünk be. A pénz egy részét visszaforgatjuk a számítógép-parkba, korszerű nyomtatókat, meg ilyesmit veszünk. Emellett a gyerekeket III. osztálytól kezdve rendszeres számítógép-oktatásban részesítjük. Gépalkalmazást tanítunk, nem programozást, az a fakultációk és a szakkörök dolga. Szülőknek is szervezünk számítógépes-tanfolyamot, azoknak, akik munkanélküliek, ingyen. Jöttek is szép számmal.

A bevételeket visszaforgatjuk az iskolába. A gyerekeknek majdnem teljesen ingyen adjuk a könyveket, minden évben adunk 3–400 Ft-os tanszervásárlási utalványt. Az idén ezt úgy

csináltuk, hogy megrendeltük egy vállalatnál a tanszereket, az idehozta, és a gyerekek kezébe adta. A szülőknek el se kellett menni a boltba.

Van egy alapítványunk is, ami eddig csak pénzt gyűjtött. Az alapítványt én hoztam létre 10 ezer forinttal, 292-es sorszámmal lettünk nyilvántartásba véve, nagyon régen, még 89-ben találtam ezt ki. Azóta szülők, kollegák, vállalatok, szövetkezetek csatlakoztak hozzá, mint pl. a Junior, ahol azért hálásak, mert náluk étkeztetjük a több mint 300 gyerekünket. Nagyobb vállalatokkal eleve úgy kötöm a megállapodást, hogy a pénz az alapítványnak folyjon be. A probléma az, hogy a szülők adakozó-kedve a környék jellegéből adódóan nem valami nagy. Évente megrendezzük a „Tomori Gálát”, amikor a gyerekek bemutatják, hogy zenében, táncban, prózában mit tudnak, ilyenkor szép számmal eljönnek a szülők. Tavaly 65 ezer Ft jött össze a belépődíjakból, az idén 75 ezer körül, ez is az alapítványba ment. Ezen kívül vannak szülők, akik főként az év végén a 100 meg 1000 Ft-jukat az adóleírás lehetősége miatt befizetik az alapítványba. Nálunk még az 1000 Ft is nagy szó. Most olyan 600 ezer Ft körül van a pénzünk. Eddig bent tartottuk a bankban, mert az volt az elvünk, hogy ha nem tudjuk egy konkrét célra felhasználni, ne aprózzuk el krétára és szivacsra. Három dolgot fizetünk bele rendszeresen. A gyerekek minden évben szavaznak az „év tanárára”. Minden hónapban kitöltenek egy szavazólapot, egy „mosolycsekket”, a legjobban kedvelt tanár nevével. Amelyik tanár a legtöbbet összegyűjti, az kapja meg az alapítványtól a címet 20 ezer kemény forinttal. Ugyanígy működik az „év tanítója”, amit a szülők szavaznak meg, és az év „tanulója”, amit a tantestület. Izgalmas pontja a tanévzárónak, ill. a ballagásnak, amikor ezeket a címeket kiosztjuk.

Pályázatokon is rendszeresen indulunk. A KFA-nál kétszer nyertünk, nem nagy pénzeket, de mindig jól jöttek. A kollegáim nagyon sokféle pályázaton indulnak, környezetvédelmi pályázatokon, sport-pályázatokon, tábor-pályázatokon. Két éve határoztuk el, hogy aki pályázaton pénzt nyer, annak 10%-át rögtön kézhez kapja. Azóta egy kicsit bátrabban pályáznak a kollegák. Én állandóan figyelem a pályázati lehetőségeket. A menedzseléshez tartozik, hogy „helyzetbe hozzam” a kollegákat. Ő megírja, de én segítek neki, tanácsot adok, biztosítom az intézményes háttérrel. A pályázatokkal egyébként az a baj, hogy mivel egyre több iskola pályázik, nagyon elaprózódnak. Milliós nagyságrendben már sehol nem lehet nyerni, csak pár tízezres, esetleg százezres támogatásokat. A 30 ezernek is ugyanúgy örülök, mint a 150-nek.

Az iskolaigazgató menedzseri munkájának másik része az iskola „eladása” kifelé. A rendszerváltás előtt az igazgatótól elvárták a politikai aktivitást. Én párttag voltam, amikor idekerültem. Akkor úgy éreztem, hogy ezt elvárják az igazgatóktól. 1987-ben léptem be az MSZMP-be. Akkoriban hittem abban, hogy érdemes egy olyan csapathoz tartozni, amelyik valami mást, valami újabbat akar. Úttörő is voltam, KISZ-tag is, csapatvezető is, kaptam elismeréseket, kitüntetések. Nem azért, mert jó kommunista voltam, hanem azért, mert a munkámat jól végeztem. A szüleim is baloldaliak voltak, főként apám, aki munkásör is volt. Számomra azonban nem az ideológia volt a fontos, hanem az, hogy ez olyan eszköz, amellyel hatékonyabban lehet dolgozni, és előre is lehet jutni, mert azért ez is szempont volt. Amikor kineveztek ide, biztos, hogy számított, hogy párttag voltam, engem még az úttörő mozgalmából ismertek, és ezért támogattak. Persze mióta kineveztek, már folyamatosan váltak a konfliktusok közöttünk.

Angyalföldön egyébként nem voltak személyi változások a művelődési osztályon, legfeljebb gyarapodott a létszáma. Ők úgy ámentették magukat, ahogy kellett. Ez azzal sikerült, hogy bebizonyították az önkormányzatnak, a polgármesternek és az oktatási bizottságnak, meg mindenkinek, hogy nélkülük ez az ágazat nem működik. És azt kell mondanom, hogy valamennyire igazuk is van. Az, hogy itt nem voltak örületek, meg igazgató-leváltások, meg

nagy ideológiai csapkodások, ez bizonyos mértékig annak is köszönhető, hogy a vezetés állandó volt. Ők nagy valószínűséggel továbbra is meg fognak maradni, és lehet, hogy körülöttük az egész önkormányzat kicserélődik. Az iskolák profitáltak abból, hogy megmaradt ez a csapat. Ismerik a gondokat és tudják is kezelni őket, ennek is köszönhető, hogy nyugalom és rend van.

Az én megbízatásom 93-ban lejárt, és akkor megpályáztam még egyszer a helyemet. Az önkormányzat ebből a szempontból „úriember” volt, mert azt mondta, hogy ő elfogadja a tantestületek véleményét. Ha a tantestület döntően támogat valakit, akkor meg fogják bízni az igazgatót, ha viszont ellenáll, ott nem neveznek ki senkit a tantestület ellenére. Én 93-ban 80% fölötti szavazatot kaptam, ki is neveztek újra.

Az osztály és a köztem levő konfliktusok abból adódnak, hogy mi mindig egy-két lépéssel előbbre járunk. Én már 88-ban mondtam, hogy legyen minden iskola gazdaságilag önálló. 90-ben kaptuk meg. 93-ban megkapta rajtunk kívül még egy, idén pedig három iskola. Amióta önálló gazdálkodók vagyunk, már többször följelentettek a „jóakaróink”. Itt már háromszor volt nagyon kemény revizori vizsgálat. Egyszer sem találtak semmilyen jelentős szabálytalanságot. Nem derült ki, hogy kik jelentettek fel.

Biztos jobban menne az iskolának, ha én jobban jóba lennék az osztállyal. De ha én jóba lennék velük, akkor egy csomó dolgot nem lehetne megcsinálni. Sok igazgató kollegám számára a jóban lét abból áll, hogy egyeztet az osztállyal, tehát engedélyt kér, mielőtt csinál valamit. És ebben az esetben a döntés már nem az ő kezében van. Az én konfliktusaim abból adódnak, hogy mindig többet szeretnék, ezért állandóan irritáló pont vagyok: „A Tomori már megint akar valamit”. Ami miatt még nem buktam meg, az az, hogy vannak eredményeim. Tehát nemcsak kérünk, hanem föl is tudunk mutatni dolgokat. Itt tényleg működik az elemi, tényleg jönnek a szülők, tényleg akarják stb. Biztos az is, hogy sok dolgot nem kapunk meg, éppen emiatt, de a viszonyunk korrekt. Ha mi kérünk, vagy mi pályázunk, azt sokkal jobban megnézik, mint másoknál, akikkel jobb viszonyban vannak. De mi tényekkel érvelünk, és erre nagyon nehéz azt mondani, hogy csak azért nem, mert nem.

Klasszikus példa erre: fénymásoló-mizéria volt az iskolákban, végül is vettünk egyet. Én váltig mondtam, hogy ezt nem így kellene megoldani, de megvettük. Rá két hónapra minden iskola ingyen kapott a kerülettől fénymásológépet, de nekünk nem adtak, mert nekünk már volt. Most a faxszal vagyunk ugyanígy. Már régen lenne az iskolának faxsza, mert kéne, de ha én megveszem, rá két hétre biztos, hogy a többi iskola ingyen megkapja. Én ezt az örömet még egyszer nem szerezem meg nekik.

Az önkormányzathoz való viszonyomnak nincsenek politikai vonatkozásai. Mindenki tudta rólam, hogy én az MSZMP tagja voltam, amikor az MSZP megalakult, oda is beléptem, de két hónapra rá ki is léptem. Ennek többek között az volt az oka, hogy akkor voltak a választások, és többen ambicionáltak arra, hogy induljak képviselő-jelöltnek. Független jelöltként indultam, és a negyedik helyen végeztem. Ma is hiszek abban, hogy kevesebb pártérdek és több emberi érdek szerveződése mentén jobban működött volna a dolog. De ez egyértelmű bukás volt és én azóta beláttam, hogy ha politikával kezdenék foglalkozni, a szakmának vége. Iskolát vezetni, kísérletet vezetni, pedagógiával foglalkozni és történelmet tanítani egyszerre – nem megy. A szakma nekem most fontosabb.

Szakmai téren igyekszem aktívnak lenni. Én szerveztem meg a Magyar Pedagógus Kamara Budapesti Pedagógus Kamaráját, de ebből már visszavonultam. Foglalkoztam a gondolatral, hogy az igazgatókat kéne megszervezni. És akkor két évvel ezelőtt megcsináltuk a Budapesti Általános Iskolai Igazgatók Kollégiumát, egy olyan szakmai szervezetet, ahova a budapesti igazgatók több mint egyharmada be is lépett. Álmomban sem gondoltam, hogy én leszek az elnöke. Az elnökség mégis engem választott meg, és akkor jól is esett. Azóta

ezt csinálom. Érdekvédelmi tevékenységet is folytatunk, egymásért kiállunk, küzdünk, javaslatokat teszünk stb. Szakmai dolgokkal foglalkozunk, vezetőképzéssel, továbbképzéssel, és egyéb aktuális szakmai kérdésekkel, pl. a NAT-tal, az új törvényekkel stb. Úgy gondolom, hogy ebben a szervezetben még hatalmas lehetőség van. A szakszervezetek és a fenntartók mellett a vezetői szakmának is meg kell szervezeten jelennie. Mert mi pedagógusok is vagyunk, és munkaadók is. Egyesületként működünk, évente egyszer-kétszer találkozzunk. Az elnökség szervezi a munkát, pl. vezetői pályázatokról mondunk véleményt, amire a kerületek kérnek fel bennünket. Régen a Mezei összehívta a kerületeket és egységesen kiadta az ukázt. Az egyesületen keresztül megpróbálunk információkat eljuttatni egymáshoz. Infrastruktúránk nincs, legfeljebb a Tomori utcai általános iskola titkára. Innen indulnak el a körtelefonok, a levelek és minden egyéb. Ha itt egyszer valóban lesz egy igazi Pedagógus Kamara, akkorra készen kell állniuk azoknak a szakmai szervezeteknek, amelyek beilleszkednek az új rendszerbe. Az általános iskolai igazgatók körében egyébként az utóbbi években nagyon nagy változás következett be. Amióta én igazgató vagyok, az igazgatói garnitúra jelentős része lecserélődött. Nagyon sok a fiatal igazgató, és ők már mást akarnak. Fontos számukra a tanítás, a pedagógia és a szakma, és olyan iskolát akarnak, ami más, mint a többi. Nagyon sokan az önmegvalósítás eszközének tekintik az iskolát, és a saját elképzeléseiknek megfelelően próbálják alakítani. Ugyanakkor van egy szűk réteg, akik 15–20 évvel ezelőtt lettek igazgatók, de nem mondanak le, mert nincs visszavonulási lehetőségük. Nem mondanak le, mert akkor nem tarthatják meg a fizetésüket, az alacsony óraszámukat meg egyebeket, ezért foggal-körömmel ragaszkodnak a székhükhöz, és megpróbálnak ők is valamit újítani, alapítványokat csinálnak, tagozatokat indítanak, de energiával már nem bírják. Másfél-két éven belül kifut ez a korosztály, és akkor az önkormányzatok és az oktatásirányítók egy teljesen új iskolavezetői karral állnak majd szemben. Ezek az új igazgatók szakmailag jobbak lesznek, mint a régiek. Mindkét budapesti vezetőképzésben részt veszek, és rendszeresen találkozom az új igazgatójelöltekkel. Ők úgy gondolják, hogy meg kell tanulni menedzselni az iskolát. Azért jönnek el a továbbképzésekre, mert ezt meg akarják tanulni. Gyűjtenek minden ötletet. Amit az oktatásban kitaláltak az elmúlt 200 év alatt, azt mind fel lehet használni. Ha jól működik valahol valami, azt meg kell csinálni nálunk is. Ettől sokszínűbbé válik az iskolarendszer. Erre egyébként a szülői igények is rákényszerítik az igazgatókat. Egyre több az iskolai férőhely, egyre kevesebb gyerek van, mindenki vadászik a gyerekekre, megpróbál valami olyat kínálni, ami vonzza a szülőt.

Amikor pl. láttam, hogy a gyereklétszámunk csökken, a testnevelés-tagozatunk nem vonzó, mert a környékbeliek számára a Fiastyúk utcai iskola nyelvtagozata a vonzó, vagy a Gyöngyösi úti iskola számítástechnikai-tagozata, akkor kitaláltam az Elemi iskolát. Ennek az a lényege, hogy egy 6 osztályos elemi iskolába járnak a gyerekek, és utána egy 6 osztályos gimnáziumi oktatást kapnak.

Amikor ez beindult, a kerületnek még csak egy kísérleti iskolája volt, a Németh László Gimnázium. Akkor azt mondták, nekik nem kell még egy kísérlet. Az akkori polgármesternek, a Sfiklaky Istvánnak köszönhetem, hogy ő elegánsan átvitte a döntést a képviselőtestületen. A minisztérium elfogadta a programunkat. Ma olyasmit csinálunk, amit senki más nem csinál az országban. Mert a legtöbb 6 vagy 8 osztályos gimnázium egyszerűen „lenyúlja” a gyerekeket az általános iskolában, és nem számít nekik, hogy mi történik az azt megelőző 4 vagy 6 évben. Mi viszont azt mondjuk, hogy I–VI.-ig egy nagyon intenzív alapkészség-fejlesztést kell csinálni, nem ismeretekkel kell agyonbombázni a gyereket, mert azt ráérnek akkor megtanulni, ha majd tudnak olvasni, írni és számolni, idegen nyelven beszélni, meg játszani.

Az ötlet abból származott, hogy mivel én tanítóként kezdtem, mindig is nagyon fontosnak tartottam azt, ami az I–II. osztályban történik: az iskola megszerettetését és a tanulás megtanulását. Ha ez megtörténik, sokkal gördülékenyebb az egész iskolai és későbbi pályafutása mindenkinek. Persze az elemi iskola mellett szólt az is, hogy így mindjárt az elején be tudom „szippantani” a gyerekeket. A tantervünknek olyan újdonságai vannak, mint a mindennapos testnevelés, a gyerek egész nap itt van az iskolában, de nincs házi feladata. Ebben ez a hátrányos helyzetű környék és a szülők társadalmi réteghelyezete is befolyásolt. A gyerek kap reggelit, ebédet és uzsonnát. A gyerekek egész nap itt vannak, ezért több pedagógust tudok megtartani annak ellenére, hogy az iskola létszáma 700-ról 350-re csökkent. A pedagógusoké 52-ről csak 48-ra.

Az elemi iskola koncepciójánál engem az vezetett, hogy a tanító jól dolgozza meg és építse ki az alapot, és ha az megvan, arra már sok mindent fel lehet építeni. Sikertől meggyőzőnöm a kollegákat olyasmiről, hogy ehhez pl. csöngetés nélküli tanítás, tehát rugalmas órák kellenek. Meg hogy más tantárgystruktúrában dolgozzunk. És sikertől meggyőzőnöm őket arról, hogy hetente legalább két olyan óra legyen, amit közösségi foglalkozásnak nevezünk, amikor az osztály mindkét tanítója jelen van, és az értékelésük és módszereik csiszolódnak egymáshoz. Sikertől a pedagógusokat meggyőzőnöm arról, hogy a továbbélésüknek ez az egyetlen lehetősége. Nekünk tavaly pl. mindössze 17 körzetis gyerekünk volt. Ha hagyományos általános iskola maradunk, ebből kellett volna osztályt indítanunk. Az elemivel ehelyett indítottunk két 25 fős osztályt. Tehát ha nincs elemi iskola, ha nincs kísérlet, ha nincs „hajcsár” mögöttük, aki őket ebbe az irányba hajtja, akkor most nincs munkájuk.

A környék teljesen elöregedett, fiatal családok nem költöznek ide. Abból indultam ki, hogy ha itt nincs gyerek, nekünk olyan speciális szolgáltatást kell nyújtanunk, ami máshonnan idevonzza őket. Ezekbe az osztályokba felvételiztetünk. Ez nem azt jelenti, hogy korai szelekció van, hanem azt, hogy pótoljuk az iskolaérettségi vizsgálatot. Nem fogadjuk el automatikusan az óvodák értékelését. Nézzük a mozgáskoordinációt, megcsináljuk a hagyományos iskolaérettségi vizsgálatot, és csak azt a gyereket vesszük fel, aki biztosan iskolaérett. Ugyanakkor mi azt is garantáljuk, hogy aki ide beiratkozik, az érettségivel fog innen elmenni. És ez olyan perspektíva, ami vonzó a szülőknek.

Az elemi oktatást 3 éve kezdtük el. A pedagógiai programot én írtam meg, a tantárgyi programokat pedig a tantestület 3–4 fős csoportjai. A minisztérium szakmailag értékelte és engedélyezte a kísérletet. A kerület pedig vállalta, hogy állja az elemi iskola finanszírozását. Én akkor rögtön a hatosztályos elemi iskola és a hatosztályos gimnázium engedélyezését kértem, de ezt a szívességet nem tették meg nekem. Úgyhogy nekünk az elkövetkező két évben be kell bizonyítanunk, hogy tudunk gimnáziumot is csinálni. De mivel az elemi iskolai tantervek megírása is a teljesítőképességünk határait súrolta, az már biztos, hogy gimnáziumi tanterveket teljesen önállóan nem tudunk írni. Az az elképzelésünk, hogy körülnézünk a piacon, ahol hála istennek nagyon sok hatosztályos gimnáziumi tanterv van már. Megnézünk néhányat, és azokból egy-egy elemet kiemelve, megpróbálunk egy magunk számára megfelelőt összeállítani. Emiatt hallatlanul fontos lenne, hogy a NAT végre elkészüljön. Most folynak itt a viták arról, hogy a gimnáziumban tantárgyakat vagy tantárgycsoportokat tanítsunk. Egyelőre úgy tűnik, hogy az első 4 évben tantárgyak, az utolsó két évben pedig tantárgycsoportok lesznek. Ez még nagyon képlekeny. Jó, hogy van rá még két évünk, mert ezalatt meglátjuk, hogy a már működő hatosztályos gimnáziumok hogy válnak be. A legfontosabb feladat az, hogy olyan gimnáziumot csináljunk, ami ráépül a mi eleminkre. Csak akkor indítjuk a gimnáziumi osztályokat, ha felnőnek addig az elemis gyerekeink.

Miután kétszer végig tanítottuk az elemis tantervet, csak utána írtuk le végleges formájában. Amikor budapesti vagy országos bemutatókat hirdetünk, akkor itt 50–60 idegen pedagógus is megjelenik, megnézik, hogy mit csinálunk. Néhány iskola már el is kérte tőlünk a pedagógiai programot. Elképzelhető, hogy előbb-utóbb modellé válunk. Ez szerintem azért fontos, mert ha megmarad ez a helyzet, hogy sok hatosztályos gimnázium van, akkor valakinek „alá kell dolgozni”, akkor nem lehet változatlan formában tovább tanítani a jelenlegi általános iskolai tantervet. Mi 6 évig alapképzést ill. készségfejlesztést nyújtunk, amiben pl. van nyelvoktatás is, de az idegen nyelvet mi csoportbontásban és 25–30 perces órákban tanítjuk II. osztálytól. A gyerekek nem tanulnak kevesebbet, mint az általános iskolában, csak mást is és másképp tanulnak. Az összehasonlító felmérések szerint egyetlen tantárgyból sem tudnak evesebbet, mint mások. De a mieink mást is tanulnak, néptáncot, furulyát, sakkot, számítástechnikát, társasjáték nevű tantárgyat. Mi egy csomó olyan dolgot adunk most nekik, amiből a későbbiekben profitálhatnak. Itt nem kötöttek az órák. Van egy évre elgondolt tanmenet, de ennek a megvalósítási üteme a tanítóra van bízva. Minden osztálynak két tanítója van, és a testnevelést ill. az idegen nyelvet „betanítók” végzik, angolt, németet és spanyolt tanítunk. Jelenleg 12 egyetemi végzettségű kollégánk van. A fiatal kollégákat arra inspirálom, hogy tanuljanak tovább, és tanulnak is, minden évben 5–6 ember. Ha pl. GYES-re megy, szorgalmazom, hogy közben végezzen el egy nyelvtanfolyamot, és tegyen le egy középfokú nyelvvizsgát. A nyugdíjasok helyére már csak egyetemi végzettségűeket veszek fel. Abban bízom, hogy folyamatosan fel tudunk nőni gimnáziumi tantestületté. Az olyan kollégáimnak, akiknek tanítói és tanári végzettségük is van, biztosítani tudom, hogy elsőttől az érettségig elviheti osztályfőnökként a gyerekeket. Ez hallatlanul szoros emberi kötelekeket alakít ki, és a gyerek számára nagyfokú biztonságot ad. A pedagógusnak is hatalmas élmény látni, ahogy a keze alatt a kis gyerekből egy majdnem kész felnőtt lesz. Én az ilyen jellegű pedagógiában hiszek. Az elemiből jelenleg két párhuzamos osztályunk van évfolyamonként, I.-től III.-ig. Később sem akarunk többet. A hagyományos általános iskolai osztályokból is két párhuzamos osztály van évfolyamonként, de már csak IV.-től VIII.-ig. A hagyományos osztályokba már 3 éve nem veszünk fel gyerekeket, ez a képzés fokozatosan kifut, osztálylétszámunk 24, de van 20 fős is.

Az elemi osztályokba a gyerekek főként a XIII. kerületből és a IV. kerületből jönnek. Ezekben az osztályokban a szülőknek már több mint a fele értelmiségi vagy szellemi foglalkozású. Nagyon sok pedagógusgyerek jár ide, vagy pl. orvos és ügyvéd szülők jelentek meg az iskolában, ami itt korábban nem fordult elő. Ez bizony a tanítónak problémát jelentett. Most a szülő már kérdez, érdeklődik, kíváncsi, tájékoztatást kér. És volt, akinek ez nem tetszett, mert hogy jön a szülő ahhoz, hogy beleszóljon a dolgokba. De hát hozzá kell szoknunk, hogy akik tudják mit akarnak, azok kérdeznek.

A gyerekek úgy kerülnek ide, hogy eljárunk óvodákba szülői értekezletre, ott a szülők kezébe adunk egy tájékoztatót az iskoláról, amiben megpróbáljuk a legvonzóbban megfogalmazni az iskola szolgáltatásait. Az első szülői értekezletet mindig én tartom, és megpróbálom azt a kellemes, barátságos, elfogadó légkört bemutatni, ami jellemzi ezt az iskolát. Az érettségi ígérete is vonzza a szülőket. Valóban hiszek abban, hogy egy közepes képességű gyereket is lehet érettségiztetni. Mi persze szeretnénk a gyerekeknek az érettségén kívül mást is adni. Gépjárművezetői jogosítványt, számítógép-kezelői tudást. Gondolkodunk arról, hogy fakultációs vagy egyéb keretben hogyan lehetne annyira felvértezni őket, hogy az érettségi bizonyítvány mellett legyen a zsebükben még 3–4 papír, amivel esélyesebbek a munkapiacra. Ennek az iskolának nem az a célja, hogy a jövő értelmiségét felnevelje. Mi a középréteget akarjuk nevelni, de úgy, hogy igényes kultúrát juttassunk nekik, ami nem engedi, hogy lecsússzanak.



Jövőre az elemisek az iskola létszámának a felét fogják kitenni. A gyerekek fele egész nap itt lesz az iskolában, tehát itt is étkezik. Az ebédlő kicsi lesz, ezért is épül egy új iskolaépület. A jelenlegi hátsó udvaron épül egy új gimnáziumi szárny, amit két üveg folyosó köt majd össze a jelenlegi épülettel. A tervek már készen vannak. A jelenlegi hátsó udvarban fel fog épülni egy 10 tantermes új iskola. Ha más nem sikerül az életben, csak ez, már érdemes volt élnem. A régi épület megmarad, de a fűtés-hálózatot kicseréljük, új padlóburkolatot csinálunk, minden terembe bevisszük a hideg-meleg vizet, új borítást adunk a folyosóknak. Tehát a régi szárnyat is teljesen fel fogjuk újítani, hogy a két szárny összeilleszthető legyen. Az önkormányzat már kifizetett értük 6 millió Ft-ot, és az idén már el kellene kezdeni az építkezést. 130 millió Ft-ot terveztek az idei költségvetésbe erre a célra, de még nem fogadták el. Úgyhogy most izgatottan várjuk a döntést.

A tervek fantasztikusak. A gimnáziumi épületben előadótermek lesznek, magasított pad-sorokkal. A két épület között lesz egy zárt „japán kert”, fákkal, virágokkal, fényekkel, lesz egy színpad, egy hatalmas nagy ebédlő, sőt tenispálya is lesz üvegcsarnokkal. Az egész iskola összesen 250 millióba fog kerülni. De az önkormányzat büszke lehet majd rá.

Persze nekem ebben sok munkám van, az önkormányzatot minden oldalról megkörtöng-kezem. Mindig nagy tirádákat adok elő az igazgatói értekezleteken az iskola érdekében. Jól ismernek már, elneveztek *Tomori Ferinek* a kerületben. Tudják, hogy sokat akarok, erőszakos vagyok, rámenős, de nem magamnak csinálom, hanem az iskolának. Persze van személyes hasznom is belőle, mert örült büszke szeretnék lenni az iskolámra.

A taktikám az, hogy mindig sokkal többet kérek, mint amennyiről gondolom, hogy meg fogom kapni. Itt is uszodát kértem, meg tornacsarnokot, meg új épületet. De nagyjából tudtam, hogy ebből talán az új épület jön be. Erre azt mondom: nem baj, fiúk, mire meg lesz az új épület, új képviselőtestület jön, és másnap megindul a harc az új tornacsarnokért.

A tantestülettel és másokkal is abból származnak a konfliktusaim, hogy a saját energiáimból indulok ki, és mindenkitől hasonló teljesítményt várok. Mindig nagyon hamar szeretnék eredményt látni, tehát sokkal gyorsabb, hatékonyabb működést várnék. A fiatalos lendület és türelmetlenség még ma is bennem van, de ahogy öregszem, már látom, hogy sokkal több idő kell és nyugalom. A másik, ami nagyon fárasztó, hogy ha úgy érzem, hogy valami már el van intézve, már sínen van a dolog, akkor kiderül, hogy újra és újra elő kell venni az általam már megoldottnak tekintett problémákat, újra és újra lelkesíteni kell az embereket. Ezt nagy energiapocsékolásnak érzem. Többet lehetne haladni, mint amennyit haladunk. De az is lehet, hogy nekem kell megértenem, hogy lassúbb üteműnek kell lennie a fejlődésnek.

A másik szívfájdalmam az, hogy úgy érzem, komoly sikereink vannak, de nem kapunk elismerést. Egyszerűen elfogadják, és kész. Amikor tanítottam, legalább volt egy igazgatóm, aki időnként megveregette a vállam. Itt ilyen nincsen. A fenntartóm nem lát bele az iskolába, nem jön el ide. Akkor törődik velünk, ha baj van, ha nem küldünk el időre egy jelentést vagy valamit, akkor kerülünk terítékre. Ennek az az előnye, hogy önálló vagyok, de időnként, ha az ember elbizonytalanodik, jó lenne valakivel megbeszélni. Még az a szakmai kör sincs meg, ahol erről őszintén lehetne beszélni. Ha az igazgatók közül valaki elmondja a gondját, a társaság fele kineveti, megmosolyogja, mert náluk ugyanez már régen meg van oldva; a másik fele meg megretten, mert náluk ez a probléma még fel sem merült. Szeretek más igazgatókkal beszélni, sokat járok más iskolákba. Mindenütt azt tapasztalom, hogy ahol jól dolgoznak, ott is hiába várják az elismerést és a megbecsülést.

(jegyezte: Liskó Ilona)